



TITLE:

# 大学における教員評価の特質と課題-九州大学の例をふまえて-

AUTHOR(S):

八尾坂, 修

---

CITATION:

八尾坂, 修. 大学における教員評価の特質と課題-九州大学の例をふまえて-. 京都大学高等教育研究 2007, 13: 63-72

ISSUE DATE:

2007-12-01

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/54216>

RIGHT:

# 大学における教員評価の特質と課題

—九州大学の例をふまえて—

八尾坂 修

(九州大学大学院人間環境学研究院教育学部門)

## Faculty Evaluation System of University and Major Features in Japan: Based on the Case of Kyushu University

Osamu Yaosaka

(Educational Administration and Management, Faculty of Human-Environment Studies, Kyushu University)

### Summary

This article first looks at the characteristics of faculty evaluation at Japanese universities, analyzed the characteristics of faculty performance evaluation conducted at Kyushu University and identifies challenges expected in faculty performance evaluation at universities based on the cases witnessed at Kyushu University, in order to examine the concept and the system of university faculty evaluation.

Universities which have a faculty evaluation system in place generally seem to have set items and points of evaluation of faculty members (professors, associate professors, lecturers, assistant lecturers) around the four evaluation areas of A) education, B) research, C) social contribution (social cooperation and international exchange), and D) management. In these cases, it is important that faculty members set personal goals which are in line with specific structures and goals of the universities. However, it would be more desirable if universities considered an evaluation and treatment policy which focuses more on the aspects of “education” and “service for students,” although different university may have different missions. In addition, the achievements of faculty members’ researches should be made more available to their students in their education. If these measures are taken, it will change the mind-set of faculty members and also help them gain more positive view of faculty evaluation and reduce their evaluation phobia.

Another point worth noting is management evaluation by faculty members as in the form of “proposal sheet to department.” This would be an important aspect in invigorating the interactive communication channel between evaluators and faculty members, even if this is basically for the purpose of enhancing and improving the management of universities. Put another way, universities will be able to expect a more open environment on the inside.

The purpose of faculty evaluation is essential to invigorate universities, improve faculty members’ qualities and provide high quality service to students. Faculty evaluation should not just be a system to be reflected on compensation (pay raise, bonus, etc.), promotion, reappointment and research fund allocation, but one through which faculty members can improve and enhance their capacities and set and work toward their own goals.

Universities are likely to become more powerful when management evaluation and faculty evaluation are combined as a strategy for university revitalization.

**キーワード：**大学教員評価システム、職能成長、大学活性化、九州大学、基本理念

**Keywords:** faculty evaluation system, faculty development, university empowerment, Kyushu University, fundamental philosophy

## 1. 本稿の意図

わが国におけるいくつかの大学における教員評価の兆候を分析する限り、現在全国の都道府県教育委員会で各学校を対象に実施されている新たな教員評価（従来の勤務評定に変わる方策）の特徴と構造的に類似するところがあった。今回2007年3月27日（火）に第13回大学教育研究フォーラム（主催：京都大学高等教育研究開発推進センター、会場：京都大学）で大学における教員評価の特質と課題について小講演する機会があり、満員の状況であったが、参加者の大学で現在実施あるいは試行中の大学はいまだ少なく、今後の展開に関心を抱いていることも察し得た。そこで大学における教員評価観、評価構造を考える手がかりとしてまず学校段階における全国的な教員人事評価の特質を述べる。続いて九州大学における教員業績評価を例にその特徴を分析することにする。最後に、九州大学の事例をふまえて今後の大学における教員人事評価の課題をとらえることにする。

筆者は研究プロジェクトとして主要国の教員人事評価の状況をまとめたが<sup>1)</sup>、社会環境整備の問題、教員倫理の問題も内在化し、各国固有の課題は表出しているものの、能力と実績にもとづく人事評価システムはいずれの国も、むしろ日本よりも先行しているといっても過言ではない。人事評価導入の社会的・経済的・文化的背景は異なるが、平均主義からの打破の理念が浸透しているように察し得る。

## 2. 教員人事評価における基本的理念

公務員制度改革の流れを受け、中央教育審議会答申「今後の教員免許制度の在り方について」（平成14年2月21日）、さらには同答申「今後の教員養成・免許制度の在り方について」（平成18年7月11日）においては、教員評価を単に査定のための評価ではなく、各人の能力や業績を適正に評価し、教員に意欲と自信を持たせ、育てていく評価とする必要を指摘した。また評価者側の主観性や恣意性を排除し、客観性を持たせるよう、評価要素や項目の基準を明確にすることの重要性を提起している<sup>2)</sup>。

今日、すべての都道府県・指定都市教育委員会において学校段階における新たな教員評価システムの構築が進められているが、全国的動向を検討する限り、構造上の特徴として以下の観点が該当する<sup>3)</sup>。

- ①「自己評価を生かした目標管理手法に基づく自己目標（自己申告）の設定」、②「評価者と被評価者との面談」、③「評価要素・評価項目の設定と職務等との対応」、④「評価基準に照らした絶対評価（段階評価）と相対評価」、⑤「多面評価」、⑥「評価期間・評価時期」、⑦「評価結果の開示（フィードバック）」、⑧「苦情対応」、⑨「評価結果の人事管理（研修、人事配置、表彰制度、給与等）への活用」のほか、⑩「評価者研修」、⑪「評価情報システム」

新たな教員評価観の契機は、以下に指摘するこれまでの勤務評定の形骸化であった。ア．評定の客観性や評定制度への疑問。校長の観察内容により評定する方法がとられており、それを補うものとして、自己申告や自己評価の制度がない。教頭等を評定補助者としてその参考意見を聞く制度になっていない。イ．教員自身に対する指導育成、意欲向上等に十分活用しきれていない。校長が個々の育成課題を把握しても、評定結果が教員本人に告知される制度になっていない。ウ．評定者に対する研修も十分とはいえず、評定能力の一層の向上が求められていた。

今日直面する教育課題に対し、自主性に委ねるだけでは限界に達し、学校組織が現状維持型の組織から課題解決・プロジェクト型の組織への転換を図りつつ、一丸となって対処していくためにも能力開発と業績に基づく教員評価の確立が政策課題となった。ただし、教員の職務の特殊性に留意しつつ、“教職員にやる気と自信をもたせる発展的評価観”が不可欠である。組織やチームの一員として教職員の権限と責任を明確にし、それに基づき、教職員の自律的成長を啓発する評価を行うことが望ましい。

上記の構造のもとで、教員評価の基本的理念を、従来の勤務評定で指摘された課題を踏まえると、以下の点から提示できる。

- ①合目的性：評価の目的に合致したシステムであること。評価制度の意義・必要性を提示。全大学教員に対して評価制度の必要性、基本的視点などを論理的に説明し、共通理解してもらうことがスタートラインである。企業においては評価制度の内容についての論議はあるものの、評価制度自体の必要性についての議論はなく、実務的有効性が重視される。
- ②公平・公正性：評価システムおよび評価結果が評価者間で偏りがなく、適正なものになること。

- ③客観性：評価基準（要素・項目を含む）が明確で、かつ複数の評価者による評価手法が示されていること。
- ④透明性：評価の仕組みが評価者と被評価者の間のみならず、一般の人にも明らかで分かりやすいものであること。
- ⑤納得性：評価システムおよび評価結果が被評価者等に、論理的に説明性、納得性、信頼性を有するものであること。

教員評価の導入によって、大学教員の資質能力の向上（有益性、有用性）を図ることへの教員自らの確信、しかもそのことが大学組織の高揚、大学の活性化へと連動していき、上方向のスパイラル効果が期待されなくてはならない。

大学においても、自己申告が活用される傾向にあるが、双方向的な仕組みのなかで行われる本来の趣旨であろう。評価者が教職員一人ひとりの対話を通じて、個々のよさを認め、生かし、励ますといった支援的コミュニケーションを取り入れ、しかも親和的雰囲気を構築できるかどうかによって、自己申告機能もプラスあるいはマイナス作用に転じる。

### 3. 九州大学における教員業績評価

#### (1)趣旨と基本方針

現在教員人事評価を導入している大学の構造上の特徴として、やはり学校段階と同様、「ア．教員評価（自己評価）の目的」、「イ．評価主体」、「ウ．評価の対象」、「エ．評価領域」、「オ．評価期間（サイクル）」、「カ．評価の実施組織」、「キ．評価方法」、「ク．評価結果の公表」、「ケ．評価結果の活用」、「コ．不服申し立て」のほか、「サ．評価情報システム」などが共通する<sup>5)</sup>。

九州大学の事例からすると教員評価の趣旨として、大学自らが目標（知の探究・創造・継承と人材育成並びにこれらの活動を通じた社会貢献、国際貢献の一層の促進）に向けて積極的に取り組み、その成果を発揮するため、教員と教員が所属する部局が、活力のある教育研究等活動に取り組むことの重要性を求める。

このために、まず教員自らが教育研究等の状況を点検・評価し、向上を目指すこと、また、部局の活性化を図るためには、部局長が評価を通して教員の教育研究等活動の状況を把握し、評価結果を将来構想の検討や教員の支援等のための諸施策に活用すること、さらには評価結果の分析を通して総長及び理事等が、九州大学全体の状況を把握し施策の検討をすることを期待する。

また、教員の教育研究等活動の評価の結果を公表することは、社会に対する説明責任を果たす取り組みの一つであり、九州大学に対する理解を深めることに寄与すると位置づける。

以上のことから、教員の教育研究等活動に係る評価の基本的方針を下記により定め、各部局がこの基本方針に則り各々の部局の特性に配慮した評価を行うことを旨としている。大学としての発展とともに個々の教員への支援を大前提としているのが特徴的であり、しかも大学の規模性からして以下に示す基本方針に基づき各部局の特性（理系・文系・医学系・研究機関など）を考慮した評価システムである。平成18年度から暫定評価を1年毎に行い、実施方法の検証を行ったなど、平成20年度から正式に実施することになっている。

〔基本方針〕

- ①評価の対象：専任の教員（助教以上の全ての教員、特任教授等の称号を付与されている教員は対象としない）
- ②評価期間：3年ごとに実施（全学で統一することから、任期制を採用している部局の再任審査の期間と異なる）
- ③評価の単位：部局毎に実施。部局の特性に配慮し、個々の教員の評価結果について、部局を超えた相対評価は行わない。
- ④実施組織：「大学評価委員会」（教員業績評価の全学的な方針の決定、評価結果の確定、教員への評価結果の通知、総括の公表等）、「教員業績評価委員会」（大学評価委員会のもとで教員業績評価の全学的な企画・立案及び実施・調整）、部局の状況に応じ「部局教員業績評価委員会」。

#### ⑤評価の実施方法

ア．評価分野：原則として教員の教育研究等活動の基本的な要素である「教育」、「研究」、「国際交流」、「社会連携」、「管理運営」の5分野。

イ．重み：アで示す5つの評価分野に対する当該期間における注力の割合の申告。

ウ．評価方法：教員の自己評価を基に、部局長又は部局教員業績評価委員会等が行う。ただし成果のみならず取り組みのプロセスに配慮する観点から、教員の教育研究活動の状況等を十分配慮する。



- エ．教育研究等活動状況の配慮：「教育研究等活動計画書」の部局長への提出、部局の中期計画を踏まえて記入。活動計画の進捗状況の自己評価〔4段階、S・H・M・L〕として「教育研究等活動状況報告書」の作成、根拠資料がある場合に添付（表1の例を参照）。
- オ．評価分野別自己評価：各部局が定めた評価項目のうち、自らの活動に該当する項目の活動状況を自己評価〔4段階、S・H・M・L〕した上で、各評価分野毎に総合評価し、部局長に提出。
- カ．評価分野別部局評価：各教員が申告した評価分野ごとの重み及び活動計画の進捗状況の報告を踏まえ、「個人評価書」に評価分野ごとに評価〔4段階、S・H・M・L〕、必要に応じ教員と面談（表2を参照）。
- キ．評価結果の取りまとめ：個人評価書を取りまとめるとともに、部局としての総括。
- ⑥年度活動報告書：教員業績評価期間は3年であるが、各教員は毎年度部局長あてに評価の根拠資料となる「年度活動報告書」を提出。ポートフォリオ版ともいえる報告書の作成は本学の大学評価情報システムのデータを活用。
- ⑦評価結果：公表にあたっては評価結果を取りまとめた内容により行うものとし、教員個人の評価結果については公表しない。教員本人に対する通知（フィードバック）を行う。教員個人の評価結果を九州大学・部局の活性化及び教員への支援等に活用。
- ⑧不服の申し立て：総長に対して不服を申し立てることができる。その場合、大学評価委員会において再審査を行う。
- ⑨その他：教員業績評価の実施にあたり、大学評価情報室が、支援してWebによる帳票の入出力システムの提供を行う。

## (2)平成18年度試行評価結果の状況

上記九州大学のケースは各大学の先行事例を参照しつつ作成したものであるが、これまでの教員評価をめぐる運用上の課題を踏まえて構築され、一つのモデルともなり得るであろう。

平成18年度における試行評価結果をみると、第1に、評価の実施体制として、全部局において、部局長又は部局教員業績評価委員会等（23部局）が専任の教員を対象に行っている。その場合、部局長が単独で、各教員の教育研究活動等活動計画や自己評価を参照に、また実際の活動状況の観察等を通して評価を行う場合、部局教員業績評価委員会での検討を踏まえ、部局長が最終的な評価を行う場合がある。また部局教員業績評価委員会の場合、所属教員の自己評価を参考に評価を行っている。

第2に、評価の実施状況として、全部局において、ほぼ全教員の評価が実施されている。一部の教員について評価を実施しなかったが、主な理由は、定年退職、18年度中途採用（平成18年度の在籍期間が短い教員）、休職、長期海外渡航、外国人数員（日本語を解さないため日本語での記入が困難）等である。

第3に、評価結果の全体的状況として、ほとんどの部局において、部局評価が「高い：H」と「普通：M」の集中化が見られた。「極めて高い：S」及び「低い：L」の評価は、部局毎において、教員全体のほぼ1割程度の範囲内であった。

また、「国際交流」、「社会連携」及び「管理運営」の分野については、「該当なし」の標記が多い。さらに、複数の部局において、部局独自の評価分野が設定されている（例：学会活動、入試業務、診療、研究支援、産学連携、センター業務、室業務、資料管理等）。

上記の点から、自己評価は、抑制的・自重的になされる傾向が見られる点である。しかも全体的に高い活動状況であるが個人差も大きい点がみられる。

ところで面談の進め方、公正な評価を行うための心得（平等の原則・予断の排除・相対比較の排除・他事考慮の排除など）、ハロー効果、中心化傾向、寛大化傾向、対比誤差、論理的誤差などの評価バイアスへの対応策などに関する評価者側の共通理解の機会是不可欠である<sup>6)</sup>。また被評価者が自己目標を設定する際には、組織（部局）の目標を踏まえることは当然であるが、組織マネジメント・サイクル（Plan—Do—Check—Action）からすると、Check—Actionの現状を踏まえたプランニングの作成という認識が求められている。

この点、教育活動における自己評価の充実として学生による授業評価（アンケート）は各大学で定着しつつあるが、FD研修会などを通して評価結果の教育活動改善活用は不可欠となる。ちなみに九州大学教育学部では、平成19年度

表1 教育研究等活動状況報告書（平成18年度 例）

氏 名		職 種	
所 属 部 局		所 属 部 門	
評価分野	重み(%)	教育研究等活動計画の状況（自由記述）	自己評価 根 拠 資 料
教 育	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会人院生（2名）、一般の院生（1名）、学部生（3名）が平成18年度修士号、学士号を取得した。これまで留年生は特別の事情がない限り出ないよう計画的に個々の事情を考慮して指導を行ってきた。一般の院生はアメリカの教員養成制度に関する研究で人間環境学府長賞を受けた。</li> <li>・ 九大公開講座「学校管理職マネジメント研修」の実質責任者として、研修カリキュラム実施の充実に努めた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 『平成18年度九州大学学校管理職マネジメント短期研修プログラム研修総括』</li> <li>・ 博士課程学生の福岡市国際交流協会及び三菱財団からの研究奨学金合格通知書</li> <li>・ 当該学生の卒業論文、修士論文（計6名）</li> </ul>
研 究	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校経営改革、教員制度改革の研究を行い、単著や編著書を4冊刊行した。</li> <li>・ 「先進的大学改革推進委託」事業の委員（金沢大学）として今後の大学像の在り方（教員の所属組織）に関する調査研究に参加し、報告書にも執筆した。</li> <li>・ 科学研究費基盤C（個人研究）「拠点校方式による初任者研修の在り方に関する研究」を取得し、第一年次の研究を進めた。</li> <li>・ 第14回日本教育制度学会大会（九州大学）の準備委員長として、教育経営学研究室院生等の協力のもと大会を成功に収めた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 著書『教職大学院—スクールリーダーをめざす』協同出版、2006年10月他。</li> <li>・ 共著『大学教員の人事評価システム』中央経済社、2006年。</li> <li>・ 単著書『学校改善マネジメントと教師の力量形成』教育開発研究所、2006年。</li> <li>・ 九州教育経営学会大会プログラム等（年3回）。</li> </ul>
国 際 交 流	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 韓日教育学会から招聘を受け、ソウルで韓日の教員人事評価（学校段階）のシンポジウムで発表を行った。日本で留学した会員からなる学会で、親日派で人材ネットワークを広げることができた。</li> <li>・ 中国からの留学生（院生1名、研究生1名）を受け入れ、学会発表、学会紀要、レポートの作成指導を行った。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 『韓日教育学会大会発表資料集』（2006年11月25日）。</li> <li>・ 招聘依頼文書</li> <li>・ 九州教育学会、九州教育経営学会紀要、平成18年度発行。</li> </ul>
社 会 連 携	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域の教育委員会、独立行政法人、大学などが主催する研修会等に招かれ、自己の専門分野を行かした講演などを行った。</li> <li>・ 中央教育審議会の専門委員として、教員養成・免許制度改革（特に教職大学院、免許更新制）の推進に貢献した。平成18年10月23日に、伊吹文部科学大臣と学校改革・改善について対談を行う機会もあった。</li> <li>・ 福岡市の「高校教育改革」、「教員人事評価」、「学校評価」の各委員会において委員長として今後の方針について提言を行った。</li> <li>・ 九州教育経営学会会長として、特に九州地区の教育経営学の研究の普及に努めた。</li> <li>・ 文部科学省学校評価委員として、学校評価ガイドラインに基づく第三者評価を学校訪問を通して行った。</li> <li>・ 朝日新聞（全国版、平成19年3月7日朝刊）、読売新聞（平成19年2月19日夕刊）、西日本新聞（平成19年2月）などに学校改革、教員問題、いじめ問題などについてコメントを行った。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中央教育審議会『今後の教員養成・免許制度の在り方について』（答申）、平成18年7月11日。</li> <li>・ 『平成18年度教員免許課程認定大学実地視察の報告書』平成19年3月。</li> <li>・ 東京都教職員研修センター『公立学校校長職候補者研修』平成18年5月15日、学校改善マネジメントとリーダーシップ。</li> <li>・ 福岡市教育委員会（委員長）『第2次福岡市立高等学校活性化検討委員会報告書』平成19年3月。</li> <li>・ 独立行政法人教員研修センター『第4回校長・教頭等研修案内』平成19年2月8日、カリキュラム・マネジメントについて。</li> <li>・ 京都大学高等教育研究開発推進センター『第13回大学教育研究フォーラムプログラム』平成19年3月27日、大学教員の人事評価について。</li> </ul>
管 理 運 営	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 九大大学評価専門委員会（社会貢献・国際交流）分科会長として全学的視点から、評価の取りまとめを行った。</li> <li>・ 教育学部門の世話人として組織の活性化に努めた。</li> <li>・ 教育学部評価専門委員会の委員長として教育学部自己点検評価の取りまとめを行った。</li> <li>・ 高等教育総合開発教育センターの協力委員として大学教育の現状、将来展望などについて意見交換に加わった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 九州大学大学評価専門委員会報告書。</li> <li>・ 教育学部門会議録。</li> <li>・ 教育学部平成18年度年度計画実績報告書。</li> <li>・ 高等教育総合開発研究センター会議録。</li> </ul>

備考

- ・「重み」欄は、予め提出した教育研究等活動計画書の記載に従ってください。
- ・「教育研究等活動計画の状況」欄は、予め提出した教育研究等活動計画書の進捗状況について、記述してください。
- ・「自己評価」欄は、「教育研究等活動計画の状況」の記述を踏まえ、進捗状況を次の標語で記入してください。
  - S 自らの見込みをはるかに上回る進捗状況である
  - H 自らの見込みを上回る進捗状況である
  - M 自らの見込み通りの進捗状況である
  - L 自らの見込みを下回る進捗状況である
- ・「根拠資料」欄に、判断の根拠となる資料がある場合は名称を記入し、添付してください。
- ・部局の特性による評価分野が追加された場合は、適宜、欄を追加してください。

表2 個人評価書（九州大学の例）

氏 名		職 種		
所 属 部 局		所 属 部 門		

評価分野	重み (%)	教 育 研 究 等 活 動			評 価 分 野 別 評 価			評価分野別部局評価
		計 画	教育研究等活動計画の状況	自己評価	評価項目	項目別自己評価	分野別自己評価	
教 育					学士課程教育担当実績			
					大学院教育担当実績			
					卒業論文等指導			
					大学院論文指導			
					学生支援活動			
					その他活動			
研 究					研究論文、著書等			
					研究発表			
					外部研究費の受け入れ			
					共同研究の取り組み			
					その他活動			
国 際 交 流					国際共同研究			
					国際会議			
					国際的教育への取り組み			
					留学生等の受け入れ			
					その他活動			
社 会 連 携					学協会活動			
					教育面での社会連携			
					審議会等の活動			
					座学連携			
					その他活動			
管 理 運 営					部局長等			
					全学委員			
					部局・部門等委員			
					その他活動			

- 備考：
- 「重み」欄は、予め提出した教育研究等活動計画書の記載に従ってください。
  - 「教育研究等活動計画の状況」及び「評価分野別評価」の欄は、各々の自己評価書から転記してください。
  - 「評価分野別部局評価」欄は、「教育研究等活動計画」の記述を踏まえ、「評価分野別評価」の分野別の活動状況について、部局が評価し、記入する。
  - 評価の標語は、次の標語で記入してください。
    - S 極めて高い活動状況にある
    - H 高い活動状況にある
    - M 普通の活動状況にある
    - L 低い活動状況にある（注：評価分野に該当がない場合は、「該当なし」と表示）
  - 部局で評価分野、評価項目が追加された場合は、適宜、欄を追加してください。
  - 部局において総合評価を実施する場合は、適宜、記入欄を追加してください。

には評価結果に基づく意見交換・感想とともに、学生に対するフィードバックを行うようにしている。また年間の前期（6月）、後期（12月）に授業見学週間を設定した。効用としてはよりよい授業内容や授業方法に向けた意識化と授業改善にむけた実践を期待できる点である。学生側の学習意欲喚起にも活用できるであろう。また教育学部教育について学生と教員で語り合う会を実施し（平成19年度、6月、12月）、授業のあり方や教育環境整備等についての意見交換を行っている。学生側と教員側の授業における信頼関係を高める契機を予測できる。

#### 4. 大学力活性化のための教員評価の課題

これまで企業と違い人事評価制度の運用実績がない大学の場合、評価制度の必要性自体が議論のスタートとなる。大学教員がこれまでのように自由業（自由人）の発想で、しかも大学というユートピアの世界を想像しようとも、今日大学の教員は組織人として行動し、自らの自律性のもとアカウンタビリティが求められているのも確かである。教員公務員特例法20条で規定する教員と役職者への勤務成績評価も大学の世界では形骸化していたのも事実である。

大学教員人事評価の展開を先行大学事例からみると、概して教員（教授、准教授、専任講師及び助教）の個人評価項目におけるA「教育」、B「研究」、C「社会貢献（社会連携、国際交流）」、D「管理・運営」の4評価領域のもとで評価項目、評価内容が設定されてくるであろう。その際、各大学教員の自己目標は大学における具体的な組織、目標に基づいていることが重要である。人事評価のウエイトは各大学のミッションが異なるとはいえ、「教育」「学生サービスの側面」をより重視するような評価、処遇システム<sup>7)</sup>が大学においても考慮されなくてはならないであろう。また研究による成果は教育活動において学生に還元される必要がある。そしてそのような方策が大学教員の意識を転換させることにもなるし、評価アレルギーをプラス思考にもとらえる契機となる。

人事評価において、一部の大学では、評価プロセスにおいて面談を行い、評価結果について評価者（学長など）<sup>8)</sup>から口頭で説明（フィードバック）がなされる。ただし、そのプロセスにおいて被評価者の自己評価とともに必要によっては、同僚教職員等の意見（ピアレビュー）といった多面評価を参考としてもよいであろう。

一考を要する点として「部局への提言シート」にみるように、教職員側による上方評価（要望）も期待されてよいだろう。あくまでも大学運営の充実・改善のためという基本命題であるが、評価者と教職員との双方向のコミュニケーション・チャンネルを活性化するうえで重要な視点である。評価者側にとっては、内に開かれた大学という発想が期待されてくる。

このように大学における教員評価システムへの活路に向けた課題は以下の点にある。

教員評価はあくまで大学の活性化と教職員の資質・能力の向上であり、かつ学生への高いサービスの提供である。給与（例えば特別昇給、賞与への反映）・昇任・再任・研究費配分等への直接的活用を意図とした評価の査定ではなく、基本的前提として教職員が納得して自らの能力を高めるための育成・支援評価観とともに自律的な目標管理が必要である。

完成度の高い大学教員評価システム一朝一夕で作られるものではない。教職員の理解や納得を得るため、常時検証としての試み、必要な見直しを進めることによって、教職員の理解や納得を得る姿勢が大学管理者側に望まれてくる。教員評価における労力、時間、経費といった費用効果も考慮する必要がある。

しかも、図で示すように大学活性化戦略として大学評価と大学教員評価がP・D・C・Aマネジメントサイクルを通して相互に連動することによって大学力の向上に進化するといえよう。

#### 註

- 1) 八尾坂修編著『教員人事評価と職能開発—日本と諸外国の研究』風間書房、2005年。
- 2) 中央教育審議会答申（2006年7月11日）『今後の教員養成免許制度の在り方について』、p.57。
- 3) 八尾坂修編著『新たな教員評価の導入と展開』教育開発研究所、2006年。
- 4) 栗山裕司『不可欠になった「教員評価」—企業の人事評価に学ぶ教員評価のコツ』『JMA Management Review』、March 2005, pp.19-24。
- 5) 『九州大学教員業績評価の実施について（解説版）』2006年8月2日現在を参考としている。

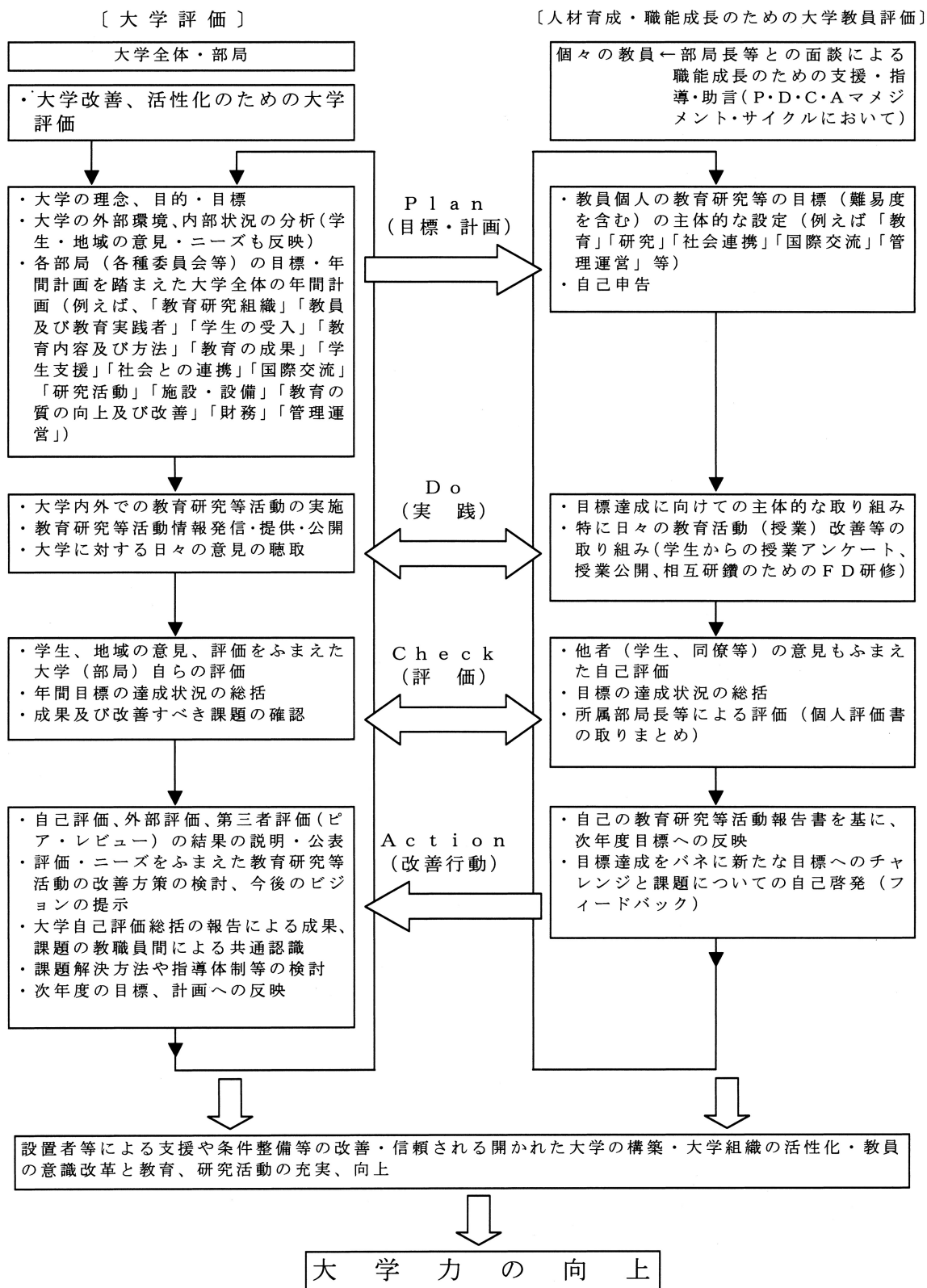


図 大学評価と大学教員評価の連動による大学力活性化戦略

- 6) 評価者研修についてはすでに学校段階の教員評価において実施されている。例えば福岡県教育委員会『平成18年度評価者マニュアル』2006年4月、ほか。評価バイアスについては、以下の表3における区分例、概要、対策が考えられる。

表3 評価バイアス

〔区 分〕	〔概 要〕	〔対 策〕
ア、寛大化傾向	○ 教職員に対する人情、信頼感、観察不十分などから、被評価者に対する評価を実際よりも上位のレベルに評定する（甘く評定する）傾向。	○ 具体的な根拠を掲げて、評価をする。 ○ 物事を客観的に判別する「勇気」を養う。 ○ 公私の別をわきまえる。
イ、中心化傾向	○ 評価項目の個々の差がわからず、全て「普通」と評価してしまう傾向。評定結果が標準レベル（中心）へ集中し、優劣の差があまり出ない傾向。	○ 良い点、改善点を具体的に記述してみる。 ○ 標準レベル（中心）を細分化して評価する。
ウ、ハロー効果	○ ハロー（halo）とは、後光とか光背（仏像の光背）のことで、被評価者が特に優れている、又は劣っている特性がある時、評価者がその特性に惑わされて、他の特性もこれらと同様に優れている又は劣っていると評価してしまう傾向。	○ 被評価者に対する感情や先入観を極力排除して評価に臨む。 ○ 各要素ごとに具体的な事実に基づいて評価する。 ○ 評価する人の順をランダムにする。
エ、論理的誤差	○ 評価者が論理的に考えて相関関係がありそうに見える項目に、同一あるいは相似の評価をする傾向。 例えば、「責任感」が優れていれば、「仕事の正確さ」も優れているはずだと即断してしまう傾向。	○ 評価要素ごとに「着眼点」に留意して、何を評価するのかの区別を明確に理解してから評価する。 ○ 類似項目は時間をずらして評価する。
オ、対比誤差	○ 評価者が自分を中心に考え、評価対象者を自分と対比して評価してしまう傾向。 例えば、「積極性」が高い評価者は、普通程度の教職員でも「積極性」が欠けていると評定してしまう傾向。	○ 自分自身のものさしに固執しない。 ○ 被評価者の自己評価との差を検証する。 ○ 自分の好みに注意する。
カ、期末誤差	○ 評価シートを作成する時期に近い頃の出来事が印象に残り、評価期間全体を通した評価にならない傾向。	○ 職務観察記録をとる。

- 7) 処遇のユニークな例として、岐阜大学では平成17年4月から関門制度を導入している。この制度は、各教育職員が関門年齢（59、53、47、41）に達する年度に、その前年までの6年間の貢献度実績評価（総合評価）を行い、最終的には部局長からの報告を基に、学長が教育職員の研究活動の評価を行い、処遇に反映させる制度である。高い評価を得た教育職員には本人の要望を踏まえた処遇を行うものである。
- 8) 大学の規模にもよるであろうが、学長との面談例として、高知工科大学の例がある。坂本明雄「高知工科大学の教員評価システム」佐々木恒男他編著『大学教員の人事評価システム』中央経済社、2006年、pp.161-178.